

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### **Proposition d'un plan d'administration pour la Division de la Nature et des Forêts. Rapport final.**

De Vos, Anne; Dieng, Dominique; Mathieu, Agnes; Lobet-Maris, Claire

*Publication date:*  
2000

*Document Version*  
Version revue par les pairs

[Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*

De Vos, A, Dieng, D, Mathieu, A & Lobet-Maris, C 2000, *Proposition d'un plan d'administration pour la Division de la Nature et des Forêts. Rapport final*. CITA-FUNDP, Namur.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**Anne De Vos, chargée de recherche**  
**Dominique Dieng, coordinatrice de recherche**  
**avec la participation d'Agnès Mathieur-Thirion,**  
**et sous la direction de Claire Lobet-Maris, promoteur.**

**PROPOSITION FINALE**  
**D'UN PLAN D'ORGANISATION**  
**POUR LA DIVISION DE LA NATURE**  
**ET DES FORETS**

*Avril 2000*

*CITA-FUNDP*  
*Rue Grandgagnage, 21*  
*5000 - Namur*  
*Tél. 081/ 72 49 91*  
*Fax. 081/ 72 49 67*  
<http://www.info.fundp.ac.be/~cita>



## **Remerciements**

La CITA tient ici à remercier particulièrement les 54 personnes qui ont participé à la démarche mise en place en 1999. Leur collaboration a permis au groupe de recherche d'aboutir aux recommandations synthétisées dans le présent document.

Cette collaboration s'est opérée au travers de participation à des réunions de travail auxquelles assistaient des représentants de chacun des niveaux de la DNF. Suite au travail mené dans chaque groupe ("Services centraux et Centre de Recherche", "Directions des services extérieurs", "Cantonnements", "Brigades-Triages"), une conférence de consensus a été organisée où les attentes de chacun des groupes ont été confrontées dans le cadre d'ateliers transversaux. Le but de cette réunion était de discuter de propositions préparées par la CITA sur base des réflexions et suggestions émises par les groupes de travail lors des enquêtes et interviews de groupe préalables. Il s'agissait donc de donner la possibilité à des membres de la DNF d'apporter à leur administration et à la CITA un éclairage sur la faisabilité et l'opportunité des propositions. Ainsi, les personnes participant aux groupes de travail n'avaient pas un pouvoir décisionnel mais bien informationnel.

Quelles ont été les suites de la conférence de consensus ? Les propositions faites lors de conférence ont été synthétisées par la CITA et renvoyées à l'ensemble des participants pour validation. Sur base de ces conclusions, approuvées par les participants, la CITA a rédigé un plan d'administration reprenant de manière cohérente et hiérarchisée l'ensemble des propositions émises. Le lecteur trouvera ce plan détaillés dans ce document. Parallèlement à ce travail, la CITA a également réalisé un document de synthèse proposant un schéma de mise en œuvre des propositions. Ce schéma vise à assister l'administration dans les choix qu'elle doit opérer pour la réalisation des propositions organisationnelles de changements.

A l'issue de la rédaction de ces différents documents, un travail de présentation des résultats de la démarche a été mené au sein de la DNF. Le plan a été présenté au comité d'accompagnement responsable du suivi de la recherche qui a pu émettre ses remarques. Il a fait ensuite l'objet d'une présentation auprès du Directeur Général de la Direction Générale des Ressources naturelles et l'Environnement et de l'Inspecteur général de la DNF. Enfin, il a été présenté aux délégations syndicales lors d'une première réunion informelle au cours du mois de décembre et au cours d'une seconde réunion convoquée en février 2000. Les remarques formulées par chacune de ces parties ont été intégrées au document. Ainsi, certaines propositions émanant des groupes de travail ont été amendées ou précisées. C'est le cas notamment pour les propositions pour lesquelles un consensus n'avait pu être trouvé entre deux options, par exemple<sup>1</sup>. C'est en effet aux responsables de l'administration que revenait ce travail d'arbitrage<sup>2</sup>. Le lecteur pourra consulter le plan qui se trouve en annexe.

---

<sup>1</sup> Dans ce document, nous signalerons en bas de page les options qui n'ont pas été retenues.

<sup>2</sup> Le lecteur désireux d'obtenir la synthèse de l'ensemble des propositions du 24 juin 1999 peut s'adresser à la CITA ou à la DNF.



Parmi les propositions, certaines peuvent être directement mises en oeuvre, d'autres nécessitent un approfondissement, d'autres encore sous-entendent un accompagnement extérieur. Dans ce sens, la CITA a présenté un plan d'accompagnement que l'administration doit mettre en oeuvre, seule ou avec de l'aide extérieure, pour permettre la mise en place des propositions qui nécessiteraient un accompagnement. En effet, certaines propositions ont des enjeux notables et nécessitent soit une enquête plus approfondie sur leurs conséquences sur l'administration, soit un test préalable. C'est ensuite à l'administration de prendre le relais et d'opérer un choix quant aux propositions à mettre en oeuvre, de définir un calendrier et des modalités de mises en oeuvre. Ce travail est actuellement en cours et les résultats de cette réflexion seront présentés aux membres de l'administration par l'Inspecteur général dans le journal de la DNF.



## Table des matières

<b>Remerciements</b>	<b>2</b>
<b>Table des matières</b>	<b>4</b>
<b>Première partie : synthèse de la mise en oeuvre des propositions issues de la conférence de consensus du 24 juin 1999</b>	<b>6</b>
<b>Deuxième partie : plan d'organisation</b>	<b>11</b>
<b>Introduction</b>	<b>11</b>
<b>Philosophie et lignes d'actions</b>	<b>11</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>14</b>
<b>Volet I : redéfinition des rôles et missions des agents de la DNF et renforcement des directions des services extérieurs</b>	<b>16</b>
1.1. Compétences	16
1.1.1. Mesures concernant l'allocation des ressources	16
• <i>Modification de la procédure d'établissement des budgets et de répartition des enveloppes (1)</i>	17
• <i>Révision de l'article 47 de l'arrêté de délégation du Ministère de la Région Wallonne (2)</i>	18
1.1.2. Mesures concernant la prise en charge de nouvelles missions	19
• <i>Plans d'aménagement : aide à la révision des aménagements par les adjoints de direction en collaboration avec le cantonnement (3)</i>	19
• <i>Désignation d'un responsable cartographie dans les D.S.E. (4)</i>	21
• <i>Délégation du calcul de la subvention aux D.S.E. (5)</i>	22
1.2. Organisation	23
1.2.1. Réorganisation du mode de fonctionnement du cantonnement : organisation des cantonnements autour des personnes ressources (6)	23
1.2.2. Révision de la répartition des rôles dans les bureaux du cantonnement entre chef de cantonnement, rédacteur et gradué (7)	25
1.2.2. Révision du mode de circulation de l'information	26
• <i>Réunion de coordination entre les D.S.E. et leurs cantonnements (8)</i>	26
• <i>Réunion de coordination entre les cantonnements et leurs agents (9)</i>	27
1.2.4. Mesure concernant la gestion du personnel	29
• <i>Reconnaissance de la fonction de comptable extraordinaire et prise en charge par la RW des frais d'assurance relatifs à la couverture des risques financiers inhérents à la fonction des rédacteurs (10)</i>	29
1.2.5. Mesures concernant la clarification des relations avec les partenaires des Services extérieurs	30
• <i>Rappel aux Députations permanentes du rôle de la DNF dans l'établissement des devis et du rôle exclusif des préposés dans le suivi des travaux forestiers (11)</i>	30
• <i>Création de réunion de concertation avec certaines communes (12)</i>	31
1.3. Outils	32
1.3.1. Outil pour la filière travaux	32
• <i>Conception d'un formulaire unique relatif aux travaux dans les forêts communales (13)</i>	32
• <i>Désignation d'une personne ressource "marché public" à la centrale (14)</i>	34
• <i>Création d'un document pédagogique sur la circulaire des marchés publics (15)</i>	34
• <i>Mise à disposition d'un modèle des clauses techniques communes à la DNF pour le cahier spécial des charges des travaux (16)</i>	35
• <i>Révision de la norme relative à l'affectation des ouvriers forestiers, étude de la possibilité d'obtenir des formules "stock travaux" (17)</i>	36
• <i>Création d'une base de données fournisseurs (18)</i>	37



1.3.2. Outils pour les aménagements	37
• Localisation des plans d'aménagement sur un serveur dans chaque D.S.E. (19)	37
1.3.3. Outils pour les subventions aux particuliers	38
• Aide mémoire sur les subventions dans les forêts communales (20)	38
• Accès des Directions des services extérieurs à GECOM pour l'obtention d'informations concernant le paiement des subventions aux particuliers et pour le suivi des engagements (21)	39
1.3.4. Outils transversaux	40
• Mise en place d'une farde de transmis électronique (22)	40
• Révision de la procédure de demande d'avis en matière de Conservation de la Nature, travaux aux abords des cours d'eau, espaces verts, CWATUP (23)	41
• Mise en place d'un comité technique pour l'élaboration de circulaires (24)	42
• Révision de circulaires incomprises (25)	43
• Simplification des formulaires et documents et mise en place d'une structure ad hoc (26)	44
<b>Volet II : Orientation politique</b>	<b>47</b>
2.1. Définition d'objectifs	48
• Communication des axes fondamentaux de la politique générale de la DNF (27)	48
• Réflexion sur la politique d'engagement par rapport aux tâches à effectuer (28)	48
2.2. Recherche et développement	49
• Création d'un comité d'orientation de la recherche (29)	49
2.3. Ressources financières	51
• Modification du ratio de partage du budget (30)	51
2.4. Ressources humaines	52
• Révision de la formation des agents et mise en place d'une structure ad hoc (31)	52
• Proposition de modification du programme de formation des écoles (32)	54
• Réflexion sur la nécessité d'une formation particulière en organisation du travail (33)	55
2.2. Système d'information	57
• Analyse critique des questionnaires de récolte d'information actuels (34)	57
• Mise au point d'un compte rendu périodique (35)	58

## Première partie : synthèse de la mise en oeuvre des propositions issues de la conférence de consensus du 24 juin 1999

Pour aider l'administration dans les choix qu'elle doit opérer pour la réalisation des propositions organisationnelles de changements, nous avons effectué un classement des propositions sous forme de tableau. Pour réaliser ce tableau, nous avons envisagé un classement selon 5 critères qualitatifs que nous définissons ci-dessous. Il s'agit :

- du critère de « importance stratégique de la proposition »;
- du critère « phase de décision »;
- du critère « phase d'expérimentation »;
- du critère « phase d'implantation »;
- d'une échelle de temps.

Par « importance stratégique », nous entendons une proposition dont l'importance est cruciale pour le fonctionnement de l'administration. Autrement dit, sans la mise en place de cette proposition l'administration rencontrera des difficultés pour tout simplement continuer à fonctionner. Nous envisageons trois niveaux d'importance stratégique : le niveau 1 (le plus important), le niveau 2 (relativement important) et le niveau 3 (important).

Le critère « phase de décision » a pour but de rappeler aux décideurs que la proposition ne peut être appliquée telle quelle, mais qu'elle doit faire l'objet au préalable d'une réflexion à leur niveau.

Le critère « phase d'expérimentation » a pour but de rappeler aux décideurs que la proposition doit faire l'objet d'une expérimentation sur une petite entité avant d'être généralisée à l'ensemble de l'administration.

Le critère « phase d'implantation » a pour but d'indiquer aux décideurs la durée nécessaire pour l'implantation de la proposition.

Une échelle de temps a été définie afin de donner aux décideurs une idée du temps nécessaire pour mettre en œuvre la proposition. Nous y avons distingué 3 échéanciers de mise en œuvre: la mise en œuvre à court terme (1 an), la mise en œuvre à moyen terme (2 à 3 ans) et la mise en œuvre à long terme (4 à 5 ans).

### ***Avertissement***

L'ensemble des propositions qui sont élaborées dans ce document émanent des propositions d'un groupe de travail réunissant des agents de la DNF. Nous expliquons dans l'introduction au plan d'organisation (cf. Partie II) la méthodologie utilisée par la CITA pour recueillir ces propositions. Cependant nous tenons dès à présent à préciser que, pour ce groupe de travail, les propositions suivantes ne sont envisageables que dans le cas où **l'ensemble du cadre serait rempli**.

Légende	
D	Phase de <u>D</u> écision, de réflexion
E	Phase d' <u>E</u> xpérimentation
I	Phase d' <u>I</u> mplantation

Importance Stratégique 1	Court Terme	Moyen Terme		Long terme	
	1 an	2 ans	3 ans	4ans	5ans et +
<b>POLITIQUE GENERALE</b>					
Communication des axes fondamentaux de la politique générale de la DNF (27)	D	I			
Réflexion sur la politique d'engagement par rapport aux tâches à effectuer (28)	D	I			
Création d'un comité d'orientation de la recherche (29)	I				
Modification de la procédure d'établissement des budgets et de répartition des enveloppes (1)	I				
Révision de l'article 47 de l'arrêté de délégation du Ministère de la Région Wallonne (2)	D	E	I		
Analyse critique des questionnaires de récolte d'information actuels (34)	D	I			
Mise au point d'un compte rendu périodique (35)	D	I			
<b>COORDINATION</b>					
Réunion de coordination entre les D.S.E. et leurs cantonnements (8)	I				
Réunion de coordination entre les cantonnements et leurs agents (9)	I				



Importance Stratégique 1	Court Terme	Moyen Terme		Long terme	
	1 an	2 ans	3 ans	4ans	5ans et +
<b>ORGANISATION</b>					
Organisation des cantonnements autour des personnes ressources(6)	D	E	I		
Révision de la répartition des rôles dans les bureaux du cantonnement entre chef de cantonnement, rédacteur et gradué (7)	D	E	I		
Révision de la norme relative à l'affectation des ouvriers forestiers, étude la possibilité d'obtenir des formules "stock travaux" (17)	D	F	I		
<b>OUTILS - AMENAGEMENTS</b>					
Attribution de la coordination des aménagements aux adjoints des D.S.E. (3)	D	I			
Désignation d'un responsable cartographie dans les D.S.E. (4)	D	I			
<b>OUTILS - CIRCULAIRES &amp; FORMULAIRES</b>					
Mise en place d'un comité technique pour l'élaboration de circulaires (24)	I				
Révision de circulaires incomprises (25)	I				
Simplification des formulaires et documents et mise en place d'une structure ad hoc (26)	I				

Importance Stratégique 2	Court Terme	Moyen Terme		Long terme	
	1 an	2 ans	3 ans	4ans	5ans et +
RECHERCHE					
Reconnaissance de la fonction de comptable extraordinaire et prise en charge par la RW des frais d'assurance relatifs à la couverture des risques financiers inhérents à la fonction des rédacteurs (10)	D I				
Révision de la formation des agents et mise en place d'une structure ad hoc (31)	I				
Réflexion sur la nécessité d'une formation particulière en organisation du travail(33)	I				
OUTILS D'ACCES A L'INFORMATION					
Serveur pour les aménagements (19)	D I				
Accès des Directions des services extérieurs à GECOM pour l'obtention d'informations concernant le paiement des subventions aux particuliers et pour le suivi des engagements (21)	D	I			
DEMANDE D'AVIS					
Révision de la procédure de demande d'avis en matière de CdN, travaux aux abords des cours d'eau, espaces verts, CWATUP (23)	D	E ?	I		
MARCHES PUBLICS					
Désignation d'une personne ressource "marché public" à la centrale (14)	I				
Création d'un document pédagogique sur la circulaire des marchés publics (15)	I				
Mise a disposition d'un modèle des clauses techniques communes à la DNF pour le cahier spécial des charges des travaux (16)	I				

Importance Stratégique 3	Court Terme	Moyen Terme		Long terme	
	1 an	2 ans	3 ans	4ans	5ans et +
<b>OUTILS</b>					
Conception d'un formulaire unique relatif aux travaux dans les forêts communales (13)	D	I			
Mise en place d'une farde de transmis électronique (22)	D	I			
Création d'une base de données fournisseurs (18)					
Délégation du calcul de la subvention aux D.S.E (5)	F	I			
Aide mémoire sur les subventions dans les forêts communales (20)	I				
<b>RELATIONS AVEC LES COMMUNES</b>					
Rappel aux Députations permanentes du rôle de la DNF dans l'établissement des devis et du rôle exclusif des préposés dans le suivi des travaux forestiers (11)	D	I			
Création de réunions de concertation avec certaines communes (12)	I				
<b>FORMATION</b>					
Proposition de modification du programme de formation des écoles (32)	D	I			

## Deuxième partie : plan d'organisation

### **Introduction**

Ce document a pour objectif de proposer une planification stratégique des changements organisationnels au sein de la DNF. Cette étude se base :

- sur une analyse organisationnelle de la DNF relevant ses forces et faiblesses;
- sur les propositions (au nombre de 38) de modifications organisationnelles issues du travail de concertation des groupes de travail associés à la démarche<sup>3</sup>.

L'objectif est de synthétiser les 38 propositions dans un plan stratégique tenant compte de la nature des modifications, de leur portée par rapport au but recherché, de leur impact organisationnel, des conséquences budgétaires, des contraintes légales et statutaires, de leur durée de mise en œuvre,... Il s'agit d'intégrer les différentes propositions dans un plan d'organisation cohérent et unifié, identifiant non seulement les actions à mener, mais aussi l'agenda et les méthodes nécessaires à leur mise en œuvre efficace.

Un draft du plan d'organisation a été soumis à la consultation des responsables de cette recherche (comité d'accompagnement), des responsables de l'administration (le Directeur général et l'Inspecteur général) et aux représentants des délégations syndicales. Le plan d'organisation a été modifié en fonction des suggestions de ces derniers. Ainsi, certaines propositions émanant des groupes de travail ont été amendées ou précisées. C'est le cas notamment pour les propositions pour lesquelles un consensus n'avait pu être trouvé entre deux options, par exemple<sup>4</sup>. C'est en effet aux responsables de l'administration que revenait ce travail d'arbitrage<sup>5</sup>.

### **Philosophie et lignes d'actions**

L'objectif d'un plan de gestion intégrant des propositions organisationnelles est l'amélioration du fonctionnement de l'organisation étudiée. Le point de départ de ce plan d'organisation est le relevé des forces et faiblesses de la DNF, sur base de l'analyse organisationnelle réalisée par la CITA<sup>6</sup>, pour y apporter des modifications répondant au but poursuivi. Cette analyse des faiblesses nous permettra de dresser les lignes d'actions et la philosophie générale du plan d'organisation.

---

<sup>3</sup> Une conférence de consensus a permis le 24 juin 1999 le travail de mise en commun de l'ensemble des propositions et de recherche de consensus.

<sup>4</sup> Dans ce document, nous signalerons en bas de page les options qui n'ont pas été retenues.

<sup>5</sup> Le lecteur désireux d'obtenir la synthèse de l'ensemble des propositions du 24 juin 1999 peut s'adresser à la CITA ou à la DNF.

<sup>6</sup> Cf DE VOS A., EWBANK, T., MATHIEU-THIRION A., LOBET-MARIS, C. et VAN BASTELAER, B., *Analyse organisationnelle de la DNF. Rapport final corrigé*, décembre 1998.

La DNF est une administration de gestion dont la structure actuelle divisionnalisée est caractéristique des organisations territorialisées. Pour fonctionner de manière efficiente, une structure divisionnalisée réclame un ensemble d'outils de gestion et de coordination afin de garantir une action cohérente et contrôlée. Ces outils de gestion et de coordination sont :

- une conscience claire des priorités et des objectifs à poursuivre;
- une définition précise des rôles et missions des agents;
- un encadrement hiérarchique garant de la compréhension et du suivi des objectifs par les agents.

En matière de coordination et de contrôle des prestations des unités territoriales, la philosophie de la structure divisionnalisée repose généralement sur un fort usage de la gestion par les objectifs. A l'évidence, dans une structure aussi étendue que la DNF, le siège central ne peut s'impliquer directement dans la direction et le contrôle opérationnel des agents sur le terrain. Il faut donc dans ce type de structure jouer d'une part sur une certaine autonomie laissée aux agents de base et, d'autre part, sur l'encadrement de cette autonomie par un ensemble d'objectifs et de résultats à atteindre.

Si l'autonomie est effectivement concédée aux agents de terrain, la seconde condition d'efficience d'une structure divisionnalisée semble totalement déficitaire à la DNF. La définition d'objectifs supposerait l'élaboration de tout un système de gestion apte à rendre à la DNF cette cohérence d'ensemble qu'elle semble aujourd'hui avoir perdue.

En effet, la mise en place d'un processus de coordination-contrôle appuyé sur la standardisation des résultats suppose, d'une part que, l'on crée tout un système de définition et gestion des objectifs des agents et, d'autre part, un système d'évaluation et de réajustement des objectifs initiaux sur base de l'analyse des résultats. Ce système doit être supporté participativement par une tripartite d'acteurs, à savoir les directions des services extérieurs, les services centraux (ou du moins une unité clairement identifiée et affectée à ce rôle au sein des services centraux) et enfin la direction générale.

Au delà du système, il reste évidemment à établir les objectifs autour desquels ce système doit se structurer et se déployer. Les objectifs qui sous-tendent un processus de coordination-contrôle doivent être définis en termes précis, non ambigus et mesurables sans quoi la variété d'interprétation à laquelle ils peuvent donner lieu rend caduque l'ensemble du système. Il semble que l'on puisse déjà tenter de différencier ces objectifs en deux couches :

- les objectifs génériques liés à l'attente d'uniformité de service de la DNF sur l'ensemble du territoire. Ces objectifs, dont il nous appartiendra de définir les contours, sont ceux sur lesquels les services centraux ont une responsabilité majeure d'identification et de définition. En effet, leur position centrale leur donne une vision plus intégrée et plus cohérente du fonctionnement d'ensemble et des besoins de la DNF;
- les objectifs spécifiques liés aux particularités forestières d'une direction devraient, quant à eux, être établis et définis sous la responsabilité des directions des services extérieurs eu égard à leur bonne connaissance du terrain.



Enfin, la définition d'objectifs suppose que l'on identifie clairement les acteurs qui peuvent supporter et rendre efficient ce processus. Dans toute entreprise, ce processus fait intervenir trois types d'acteurs :

- les directions chargées de représenter les unités de terrains concernées par la définition des objectifs. Dans le cas de la DNF, il s'agit des directions des services extérieurs qui permettent de ne pas éclater la coordination de la DNF entre de trop nombreux interlocuteurs et, par ailleurs, de tenir compte des particularités territoriales.
- le service de contrôle de gestion (les services centraux dans le cas de la DNF) chargé de :
  - \* définir, sur base des informations collectées auprès des directions et en dialogue avec ces dernières, les objectifs auxquels devront souscrire les agents des directions;
  - \* de mettre en place un système d'information permettant de « superviser » le bon fonctionnement de chaque direction;
  - \* de récolter et d'analyser, en fin d'exercice, les données et résultats transmis par les différentes directions et d'en faire rapport à ces directions ainsi qu'à la direction générale de la DNF.
- la direction générale de la DNF, chargée de suivre le processus et de prendre les mesures qui s'imposent en termes d'allocation et d'affectation des ressources tant budgétaires qu'humaines.

L'analyse réalisée sur le terrain montre à l'évidence que la DNF souffre à ce niveau d'une absence de rôles clairement identifiés dans la structure pour soutenir ce processus indispensable à son bon fonctionnement. Deux problèmes apparaissent très clairement à l'analyse : le premier concerne la faiblesse du rôle actuel joué par les directions des services extérieurs alors qu'elles devraient être en première ligne de ce processus de coordination-contrôle; le second concerne le rôle des services centraux, qui se définit aujourd'hui plus en termes d'appui spécialisé au travail de terrain que de coordination et contrôle de l'effectivité d'un tel travail.

Dans une structure territorialisée, les directions des services extérieurs ont un rôle essentiel à jouer, pour coordonner le travail de terrain, mais aussi le rendre cohérent eu égard aux orientations générales de l'administration. Elles sont les garants de l'homogénéité de gestion de la DNF. Or, dans ce cadre, ces directions ont l'air affaiblies à la DNF suite à des choix du passé, avec comme conséquence que les chefs de cantonnement, dont la mission principale est d'appuyer techniquement le travail mené en triage, se voient aujourd'hui investis de tâches administratives, sources de surcharge permanente de travail et de difficultés pour exercer leurs missions de base.

De tels objectifs sont à l'heure actuels loin d'être définis et évalués au sein de la DNF.



## Conclusion

L'analyse organisationnelle met en exergue les deux problèmes fondamentaux auxquels la DNF est confrontée :

- le manque de définition des rôles et missions de ses agents et particulièrement, la faiblesse des directions des services extérieurs. Ces directions sont les maillons centraux de la structure divisionnalisée. Elles ont la responsabilité de la coordination et de la cohérence du travail de terrain avec les orientations générales de l'administration. Elles sont donc les garants de l'homogénéité de gestion de la DNF.
- l'absence de la définition d'objectifs et de leur évaluation comme processus de coordination-contrôle de l'administration.

C'est sur ces deux axes que la DNF doit baser son plan d'organisation. Pour ce faire, nous allons définir un plan qui reprend de manière cohérente les propositions acceptées par les groupes de travail lors de la conférence de consensus.

## Méthodologie

Dans ce document, nous présentons les différentes propositions que la DNF doit inscrire dans son plan d'organisation. Pour chaque point, dans un premier temps, nous synthétisons la proposition. Dans un second temps, la proposition est décrite dans un tableau de mise en œuvre qui analyse cette dernière selon différents critères, ces derniers devant aider l'administration dans la définition d'un échéancier de réalisation des propositions. Les critères retenus sont les suivants :

- **temps** : évaluation de la durée de mise en œuvre de la proposition. Le court terme (CT) a une échéance à 1 an; le moyen terme (MT), une échéance à trois ans; le long terme (LT), une échéance supérieure à trois ans;
- **mise en place** : solution préconisée pour l'application de la réforme : instauration d'un groupe de travail préalable ou test au moyen d'un projet pilote;
- **préalable** : synthèse des préalables nécessaires à la mise en œuvre de la proposition;
- **réforme en cours** : synthèse des réformes déjà en cours à la DNF concernant la proposition;
- **charge de travail** : impact sur la charge de travail des agents de la DNF (augmentation (+++) ou diminution (---));
- **sentiment de la base** : réaction des groupes de travail par rapport à la proposition;
- **impact budgétaire** : différenciation entre budget de fonctionnement et investissement;
- **contrainte légale** : proposition nécessitant la modification d'une loi ou d'un décret au niveau régional, fédéral ou supranational;
- **contrainte statutaire** : proposition touchant aux statuts du personnel;



- **accord extérieur** : proposition nécessitant l'accord ou la coopération avec des entités extérieurs à la DNF (Gouvernement Wallon, Secrétariat général, DGRNE,...);
- **remarque** : remarques complémentaires.

Ce plan fait également état des commentaires émis par le comité d'accompagnement à propos des différentes propositions.



## ***Volet I : redéfinition des rôles et missions des agents de la DNF et renforcement des directions des services extérieurs***

Un des axes du plan est la redéfinition des rôles et missions, et particulièrement le renforcement de l'entité Directions des services extérieurs.

Cet axe a été choisi car il est l'un des fondements du fonctionnement d'une structure divisionnalisée, comme l'est la DNF. De plus, il nous semble important de profiter de la nomination effective des adjoints dans les Directions des services extérieurs (D.S.E.). Ce renfort en ressources humaines va permettre aussi le renforcement du maillon central d'une structure divisionnalisée. L'arrivée de deux adjoints supplémentaires dans les bureaux de la Direction peut modifier tant l'organisation et la définition des rôles et missions des membres de la Direction, que l'organisation des cantonnements. En effet, l'entrée en fonction de ces nouvelles ressources peut mener à la révision de la répartition des tâches au niveau des bureaux de la Direction. Mais elle peut aussi conduire à une révision de la répartition du travail entre une Direction et ses cantonnements.

Dans ce cadre, nous proposons la prise en compte des mesures suivantes.

### **1.1. Compétences**

#### ***1.1.1. Mesures concernant l'allocation des ressources***

##### **Intérêt de ce type de mesures**

Le budget, sous l'angle des services extérieurs, est une pièce maîtresse dans la définition des objectifs opérationnels de la gestion forestière et de la nature. De même, la comptabilité doit être considérée, non pas sous un angle administratif, mais comme un outil de suivi et de contrôle des engagements et orientations des services extérieurs.

Pour appuyer la philosophie d'une structure territorialisée, les Directions des services extérieurs se disent partisans d'une plus grande autonomie de gestion et, par voie de conséquence, d'une allocation budgétaire plus importante, leur permettant telles des divisions d'entreprises, de mettre effectivement en œuvre les axes retenus. Cette philosophie budgétaire suppose que certains processus de réallocation soient envisagés.

La demande des Directions des SE repose sur différents constats :

- la logique budgétaire doit être la plus conforme possible aux rôles et missions dévolus à chacun au sein de la DNF : la mission de gestion est de la responsabilité des services extérieurs et la mission d'appui, de réglementation, de politique



générale et de coordination d'ensemble est du ressort des services centraux . La philosophie actuelle ne traduit pas exactement cette répartition;

- l'affectation des crédits nécessite une bonne connaissance du terrain et des objectifs particuliers poursuivis au sein de chaque Direction des SE;
- le contrôle de la bonne utilisation des crédits nécessite aussi une proximité du terrain que ne peuvent avoir les services centraux dans tous les domaines ;
- la centralisation budgétaire et son éclatement entre les différents services centraux compétents introduisent, a posteriori, de la complexité et de la lourdeur dans les circuits financiers et notamment au niveau de la liquidation de paiements.

♦ **Modification de la procédure d'établissement des budgets et de répartition des enveloppes (1)**

**Présentation**

La constitution du budget de la DNF devrait faire l'objet d'une procédure officialisée plus participative. Elle devrait également être l'occasion pour chaque Direction des services extérieurs de faire état devant les autres des résultats marquants atteints l'année antérieure et des objectifs et résultats poursuivis pour l'année budgétaire suivante. Il s'agit, en d'autres termes, de transformer un acte vécu actuellement à la DNF comme un acte administratif en une opération de communication permettant à chacun d'exposer ses propositions dans le cadre de la politique globale de la Région et des objectifs généraux définis et de les confronter à celles des autres.

L'affectation finale des enveloppes budgétaires disponibles pourrait également se faire de manière plus participative à travers l'organisation d'une réunion de conciliation où l'Inspecteur général expose les choix d'affectation opérés, eu égard au cadre de contraintes financières. Ce processus devrait contribuer à la connaissance, par les directions extérieures et centrales, des priorités définies, des moyens globaux réels, des critères de répartition, des mécanismes de négociation au sein de l'administration.

**Synthèse de la mesure**

En matière d'établissement du budget et d'affectation des enveloppes, la procédure doit à la fois être plus concertée et plus transparente. La concertation doit reposer sur :

- une séance annuelle de présentation par les Directions de leurs résultats, des objectifs pour l'année à venir et des moyens nécessaires à leur réalisation;
- une explication claire et orale fournie par l'Inspecteur Général sur le budget octroyé à la DNF et l'affectation des enveloppes aux différentes directions.

En matière d'opérations d'ajustement budgétaire, débouchant sur l'octroi de travaux complémentaires, elles doivent être menées à la DNF de manière plus planifiée et plus transparente. Il importe, à ce niveau, de mettre sur pieds une réunion annuelle qui se tiendrait en mars et qui réunirait l'ensemble des directions et l'inspecteur général. Au cours de cette réunion, les propositions de devis complémentaires devraient être examinées et classées par

ordre de priorité et ce, afin de préparer de manière plus rigoureuse et concertée les opérations d'ajustement budgétaire.

Cette proposition devrait également tenir compte des possibilité d'introduction de la notion de crédits dissociés dans le but d'éviter le découpage systématique des budgets. Cette technique pourrait justifier des délégations supérieures au niveau des directions des services extérieurs ainsi que la possibilité de suivi par GECOM des engagements et ordonnancement par les services extérieurs.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet Pilote	Contraintes	légal	statutaires
	-	-		non	non
Préalables	aucun		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	non				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	attente				

- ♦ Révision de l'article 47 de l'arrêté de délégation du Ministère de la Région Wallonne (2)

### Synthèse de la mesure

L'article 47 de l'Arrêté de délégation du Ministère de la région Wallonne doit être révisé. Pour opérer cette révision, il faut :

- étudier la possibilité de déléguer les engagements sur devis approuvés aux directions des services extérieurs pour des montants allant jusque 2.500.000 FB;
- maintenir la délégation aux cantonnements pour des montants allant jusqu'à 200.000 FB. Les montants supérieurs à 200.000 FB seront négociés et approuvés par les directions des services extérieurs;
- mettre le GECOM à disposition des directions des services extérieurs pour le suivi des engagements.

Cette proposition doit tenir compte du fait que certaines matières (comme les acquisitions) ne sont pas déléguables.



## Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
					oui	non
Préalables	• autorisation			Accord extérieur	• Gouvernement Wallon • Ministre • Secrétariat Général • DGRNE	
Réforme en cours	non					
Impact sur la charge de travail	-					
Sentiment de la base	attente					

### 1.1.2 .Mesures concernant la prise en charge de nouvelles missions

- ◆ Plans d'aménagement : aide à la révision des aménagements par les adjoints de direction en collaboration avec le cantonnement (3) <sup>7</sup>

#### Présentation

Bien que les aménagements forestiers soient reconnus comme l'une des priorités du métier de forestier, trop peu sont effectivement réalisés. Cette opération requiert un investissement en temps très important et sur une longue durée.

En outre, l'expérience réalisée dans les Zone 5B, Zone Objectifs 1,... montre que seules ces zones qui ont bénéficié d'effectifs supplémentaires ont pu finaliser certains de leurs plans d'aménagement forestier.

La proposition doit tenir compte de la transversalité des aménagements. Ceux-ci doivent en effet tenir compte des matières forestières, mais aussi des matières liées aux à la Conservation de la Nature naturelles, aux espaces verts, à la pêche, à la cynégétique,... L'objectif final étant de réaliser des aménagements intégrés.

<sup>7</sup> Les groupes de travail avaient également proposer de créer une cellule aménagement. Cette proposition n'a pas été retenue par les responsables de la DNF.

### Synthèse de la mesure<sup>8</sup>

- délégation d'une partie de la compétence aménagement aux adjoints des D.S.E.<sup>9</sup>.
- rôle des ingénieurs :
  - ◇ à court et moyen terme, rôle de coordination des aménagements et aide à la réalisation des aménagements dans les cantonnements de la Région Wallonne qui le souhaitent;
  - ◇ à moyen et long terme, responsabilité de la coordination des aménagements
- définition d'un calendrier (ou échéancier) à court et moyen terme pour la réalisation des aménagements. Révision et évaluation annuelle des objectifs d'aménagement lors d'une réunion réunissant l'Inspecteur général, les Directeurs des services centraux, les Directeurs des services extérieurs, des représentants des chefs de cantonnement. But :
  - ◇ assurer le suivi des ingénieurs et de l'organisation de la Direction (éviter que ces ingénieurs ne soient détournés de leurs tâches pour exercer d'autres missions);
  - ◇ redéfinir éventuellement l'ordre de passage des séries à aménager;
  - ◇ permettre la récolte des données sur le terrain pour disposer des informations nécessaires à la réalisation des aménagements.
- déplacement des ingénieurs des Directions des services extérieurs dans les cantonnements pour la coordination des plans d'aménagement. But :
  - ◇ établir une collaboration suivie entre le chef de cantonnement et l'ingénieur;
  - ◇ faciliter l'accès aux informations.
- organisation de réunions de travail régulières entre les ingénieurs spécialisés en aménagement pour éviter les divergences entre les directions des services extérieurs. approbation des plans par la centrale à prévoir, pour mettre en place une coordination et une homogénéisation des plans d'aménagements. Nomination d'un responsable au niveau de la centrale.

Cette proposition devra tenir compte des possibilités de répartition des tâches liées à la production des aménagements entre les tâches de récolte d'information sur le terrain et les tâches de réflexion. Il serait intéressant de réfléchir à des solutions qui distinguent la réalisation de aménagements de leur mise à jour.

---

<sup>8</sup> Des modifications ont été apportées à cette proposition en fonction des remarques des responsables de l'administration.

<sup>9</sup> L'administration souhaite le maintien de la réalisation des plans d'aménagement à une équipe extérieur, comme celles des universités



## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	oui, matériel
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires	
		X		non	non	
Préalables	• nomination des adjoints dans chaque D.S.E.		Accord extérieur	• Ministre • Secrétariat Général • DGRNE • DNF		
Réforme en cours	oui (université)					
Impact sur la charge de travail	---					
Sentiment de la base	attente et crainte		Remarque	Définition d'objectifs précis		

Projet pilote : pour tester l'efficacité de la mesure

- ◆ Désignation d'un responsable cartographie dans les D.S.E. (4)<sup>10</sup>

### Présentation

Bien que la cartographie soit reconnue par l'ensemble des participants comme un outil très intéressant d'aide à la gestion dans un grand nombre de matières traitées par la DNF, nombreux sont les cantonnements qui éprouvent de grandes difficultés à numériser leurs données cartographiées, certains ne disposant même d'aucune donnée numérisée à ce jour.

### Synthèse de la mesure

- désigner un responsable cartographie au niveau de la Direction des services extérieurs;
- rôle du responsable "cartographie" :
  - ◇ élaboration de la cartographie des aménagements pour les cantonnements qui ne peuvent prendre en charge cette tâche et qui souhaitent l'aide de la Direction;
  - ◇ mise à jour de la cartographie pour les cantonnements qui ne peuvent prendre en charge cette tâche et qui souhaitent l'aide de la Direction;
  - ◇ réalisation d'applications cartographiques spéciales pour la Direction des services extérieurs dont il dépend.
- laisser la possibilité aux cantonnements qui le désirent, de prendre eux-mêmes en charge la cartographie de leur cantonnement, surtout s'il existe un savoir-faire dans le cantonnement.

<sup>10</sup> Des modifications ont été apportées à cette proposition en fonction des remarques des responsables de l'administration



Mettre à disposition le matériel nécessaire dans les cantonnements qui désirent prendre en charge eux-mêmes la cartographie;

- dans l'attente d'un serveur situé au niveau de la Direction, le responsable de la cartographie se rendra dans les cantonnements pour exécuter le travail.

## Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				matériel à la D.S.E.	salaire + frais de déplacement
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	X		non	non
Préalables	• formation du personnel		Accord extérieur	• DGRNE	
Réforme en cours	non				
Impact sur la charge de travail	---				
Sentiment de la base	attente et crainte				

Projet pilote : pour tester l'efficacité de la réforme sur une D.S.E.

## ♦ Délégation du calcul de la subvention aux D.S.E. (5)

### Présentation

Il semble important de décharger les services centraux d'un travail qui pourrait être décentralisé, et permettrait de revaloriser les D.S.E. en renforçant leur rôle dans la gestion du territoire.

### Synthèse de la proposition

A moyen terme, il s'agit de déléguer du calcul des subventions pour les particuliers aux Directions des services extérieurs. Pour ce faire, il faut fournir un programme informatisé aux Directions des services extérieurs. Il serait intéressant de voir dans quelle mesure le programme utilisé actuellement dans les services centraux est transférable ou non.

## Mise en œuvre

Temps		MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
				oui matériel	oui, maintenance et formation
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	X	X		non	non
Préalables	<ul style="list-style-type: none"><li>• disponibilité du matériel</li><li>• mise au point d'une application permettant de traiter les subventions</li></ul>		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	non				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	attente				

Groupe de travail : pour entamer une réflexion sur l'application à créer

## 1.2. Organisation

### 1.2.1. Réorganisation du mode de fonctionnement du cantonnement : organisation des cantonnements autour des personnes ressources (6)<sup>11</sup>

#### Présentation

Pour faire face à l'élargissement des compétences au niveau de la DNF, une solution peut être apportée dans la désignation de personnes-ressources au sein des cantonnements pour les matières relevant de la compétence du cantonnement. Le but est d'apporter une aide directe au cantonnement pour qu'il puisse faire face aux problèmes de multiplicité des domaines de connaissance. Ces personnes-ressources ont pour mission de **conseiller** leurs collègues dans les matières pour lesquelles elles ont été désignées et non de prendre en charge la réalisation de certaines tâches. Cette mission de conseil devrait s'effectuer en plus des tâches qui leur sont

<sup>11</sup> Les groupes de travail avaient également proposé d'organiser les cantonnements autour de la spécialisation des agents par cantonnement. Cette proposition n'a pas été retenue par les responsables de la DNF.



attribuées dans le cadre de la gestion de leur triage. Elles ont le pouvoir de conseiller, non d'imposer. Il s'agit principalement d'un conseil téléphonique, et, éventuellement d'un déplacement sur le terrain.

### Synthèse de la proposition

Les personnes ressources doivent être désignées sur base volontaire. Le rôle de personne ressource doit être accessible à tous les niveaux et à toutes les fonctions (ingénieur, rédacteur, préposé, brigadier,... des services extérieurs et des services centraux). Ces personnes ressources auront un rôle de soutien, de conseil et non d'intervention ou de remplacement du préposé.

Il paraît important d'officialiser ce nouveau mode organisationnel par la mise à disposition d'une liste reprenant toutes les personnes ressources sur l'ensemble de la DNF, par exemple. Il faut également procéder à la limitation des zones d'intervention et à celle du nombre d'interventions afin de prévenir les risques liés à l'abandon du travail dans les triages de ces agents au profit de leur travail de personnes ressources. Concernant la limitation de l'étendue du territoire sur lequel les personnes-ressources pourraient intervenir, on peut envisager le territoire de la Direction ou du cantonnement duquel la personne ressource dépend. Il convient également de fixer les modalités d'intervention (conseil téléphonique, intervention sur place,...). Si le conseil peut se faire par téléphone ou les déplacements sur le terrain nécessitent l'accord du chef de cantonnement.

Cette proposition devra être envisagée avec la mise en place d'un système destiné à la compensation des frais de déplacement via l'attribution d'un contingent kilométrique comme c'est le cas pour les moniteurs de tir.

### Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	oui, déplacement
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires	
	X	X		non	non	
Préalables	• détermination des spécialisation nécessaires		Accord extérieur	-		
Réforme en cours	-					
Impact sur la charge de travail	+++					
Sentiment de la base	attente et scepticisme		Remarque			

Projet pilote : essais sur une direction pour corriger les erreurs éventuelles avec évaluation des résultats. Intégration des services centraux pour que toute la chaîne soit complète.



Groupe de travail : pour finaliser les modalités de mise en oeuvre

### **Commentaires du comité d'accompagnement**

Les personnes ressources devraient pouvoir bénéficier de contingents kilométriques comme c'est le cas pour les moniteurs de tir.

#### *1.2.2. Révision de la répartition des rôles dans les bureaux du cantonnement entre chef de cantonnement, rédacteur et gradué (7)*

### **Présentation**

La nomination de rédacteur dans les bureaux du cantonnement aura un impact important sur la répartition des rôles dans cette structure. Il paraît urgent de prendre en charge cette situation afin d'éviter des problèmes d'organisation ou de motivation.

### **Synthèse de la proposition**

Les propositions émises par le groupe de réflexion peuvent être synthétisées comme suit : à l'avenir, la situation idéale serait la suivante : 3 personnes au niveau du cantonnement (un ingénieur, un gradué N2+, un rédacteur), mais dans un grand nombre de cantonnements la réalité est autre, le gradué est souvent engagé pour remplacer le rédacteur qui manque;

Différents modes de répartition du rôle de gradué peuvent être envisagés. Par exemple, on peut envisager :

- 1<sup>ère</sup> solution : l'attribution des tâches plus techniques au gradué et des tâches plus administratives au rédacteur;
- 2<sup>ème</sup> solution : la répartition de filières, confiées à l'ingénieur de cantonnement, entre l'ingénieur et le gradué (exemple, attribution de la filière devis de travaux au gradué). Dans cette optique, le gradué prendrait en charge une partie du travail de terrain ainsi que la préparation des dossiers. L'approbation de ces derniers relèverait toujours de l'ingénieur.

La proposition met l'accent sur l'évaluation au cas par cas de la répartition des missions dans chaque cantonnement en tenant compte des réalités locales, des besoins et priorités du cantonnement. Cette évaluation des besoins devrait se faire en négociation avec la hiérarchie.

De plus, à court terme, la DNF doit essayer de prévenir les réactions de démotivation qui pourraient résulter de la non-accession des rédacteurs au niveau 2+.



## Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					important	important
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	X	Contraintes	légales	statutaires
					oui	oui
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secrétariat Général</li><li>• DGRNE</li><li>• Syndicats</li><li>• Organisations professionnelles</li></ul>	
Réforme en cours	oui, à intégrer à la révision des droits et devoirs des préposés					
Impact sur la charge de travail						
Sentiment de la base			attente et crainte	Remarque		

### 1.2.2. Révision du mode de circulation de l'information

#### Présentation

L'analyse organisationnelle a fait état des difficultés de coordination et de circulation de l'information au sein de la DNF. Difficultés liées à la structure divisionnalisée d'une part, mais également liées à des carences de l'administration en matière de systématisation de la circulation de l'information. En effet, l'amélioration de la coordination apparaît comme un moyen pour diminuer les disparités de gestion entre les différentes régions du territoire wallon. Si certains éléments expliquant cette disparité sont des éléments structurels sur lesquels la DNF n'a aucun pouvoir et dont elle ne peut que tenir compte, d'autres éléments, facteurs d'hétérogénéité de traitement, provenant de la volonté ou des habitudes d'individus, peuvent être maîtrisés.

#### ♦ Réunion de coordination entre les D.S.E. et leurs cantonnements (8)

#### Synthèse de la proposition

Des réunions de coordination entre les Directions des services extérieurs et les cantonnements doivent être systématisées afin d'améliorer la coordination au sein des Directions et l'orientation cohérente des politiques suivies dans chaque cantonnement.



Ces réunions doivent être « ritualisées » au sein de chaque cantonnement selon une périodicité d'une journée de rencontre par mois autour de moments forts de la gestion des services extérieurs avec un ordre du jour préétabli et donnant lieu à l'établissement d'un PV. Elles pourraient, par exemple, être le lieu de discussion sur les circulaires, sur les politiques d'aménagement et les travaux, sur la gestion budgétaire et comptable, etc.

### Mise en œuvre

Temps	CT		Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	X		non	non
Préalables	-		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	non				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	-				

Projet pilote : pour voir l'intérêt de la réforme et tester les points à améliorer. Il pourrait être intéressant de prévoir le fonctionnement d'un cantonnement sur un autre mode.

#### ◆ Réunion de coordination entre les cantonnements et leurs agents (9)

##### Synthèse de la proposition

Des réunions de coordination entre cantonnements et triages devraient également être systématisées afin d'améliorer la coordination au sein des cantonnements et l'orientation cohérente des politiques suivies dans chaque triage.

Ces réunions devraient être « ritualisées » au sein de chaque cantonnement selon une périodicité d'une journée de rencontre par mois autour de moments forts de la gestion des services extérieurs, avec un ordre du jour préétabli et donnant lieu à l'établissement d'un PV. Elles pourraient, par exemple, être le lieu de discussion sur les circulaires, sur les travaux à réaliser, sur les questions d'exploitation, etc.

Pour la mise en place de ce type de réunion, il faut :

- un ordre du jour précis, défini et envoyé à l'avance;
- éviter les questions personnelles, individuelles (à résoudre en privé avec l'ingénieur chef de cantonnement).
- durée de la réunion : maximum 2h00 si la réunion à lieu au cantonnement;



- lieu : cantonnement mais ne pas négliger les possibilités de mener les réunions à l'extérieur pour expliquer des cas pratiques et améliorer la convivialité (exemple lors de martelage);
- fréquence : trimestrielle avec tous les préposés. Risque : déforçement du rôle du brigadier comme transmetteur de l'information. Proposition : étudier la possibilité de faire des réunions plus fréquentes uniquement avec les brigadiers;
- intégrer les rédacteurs pour profiter de leurs compétences;
- rédaction d'un PV de synthèse :
  - ◊ synthèses des propos;
  - ◊ réponses aux questions non résolues au cours de la réunion (nécessitant la compétence de personnes plus spécialisées (par exemple, personnel de la centrale));
  - ◊ adressé aux participants;
  - ◊ communiqué à la hiérarchie.
- ne pas remplacer la présence du chef de cantonnement sur le terrain par ces réunions de cantonnement, mais profiter de sa présence sur le terrain pour organiser des réunions en extérieur;
- informer les ingénieurs des possibilités de formations pour la conduite de réunions offertes par la Région Wallonne (cours et syllabi).

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	X		non	non
Préalables	-		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	non				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	-		Remarque	Modification du rôle du brigadier, chargé du transfert de l'information entre le chef de cantonnement et les agents des forêts	

Projet pilote : pour voir l'intérêt de la réforme et tester les points à améliorer.

#### 1.2.4. Mesure concernant la gestion du personnel

- ◆ Reconnaissance de la fonction de comptable extraordinaire et prise en charge par la RW des frais d'assurance relatifs à la couverture des risques financiers inhérents à la fonction des rédacteurs (10)

##### Synthèse de la proposition

En matière de comptabilité, la fonction de comptable extraordinaire doit revalorisée et reconnue dans les barèmes de la Région wallonne. De même, l'administration doit prendre en charge les frais d'assurance relative à la couverture des risques financiers inhérents à l'exercice de cette fonction.

Cette proposition devra également veiller à éviter la démotivation des agents de niveaux 2 du cantonnement. Il est important de prévoir que ces personnes puissent assumer des tâches techniques. L'attribution des filières soit cependant être décidée en fonction des affinités des personnes en présences.

Cette proposition devra être approfondie. La révision des propositions par le comité d'accompagnement responsable de la recherche a remis en question l'importance d'une assurance pour les comptables extraordinaires. Un groupe de travail devra donc poursuivre la réflexion.

##### Mise en œuvre

Temps	MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
			oui	oui
Mise en place	groupe de travail	Contraintes	légal	statutaires
	-		oui	oui
Préalables	aucun	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement Wallon</li> <li>Ministre</li> <li>Secrétariat Général</li> <li>DGRNE</li> <li>syndicats</li> <li>associations professionnelles</li> </ul>	
Réforme en cours	non			
Impact sur la charge de travail	-			
Sentiment de la base	attente	Remarque	-	

## Commentaires du Comité d'accompagnement

La possibilité d'offrir une assurance aux comptables extraordinaires n'apparaît pas opportune au comité d'accompagnement.

Le comité d'accompagnement demande de reconsidérer la proposition de l'attribution du rôle de comptable extraordinaire au rédacteur de la direction des services extérieurs.

### 1.2.5. Mesures concernant la clarification des relations avec les partenaires des Services extérieurs

- ◆ Rappel aux Députations permanentes du rôle de la DNF dans l'établissement des devis et du rôle exclusif des préposés dans le suivi des travaux forestiers (11)

#### Synthèse de la proposition

Le partage des responsabilités en matière d'établissement des cahiers des charges pour les travaux subventionnés doit être clarifié. Le principe est que seule la rédaction des clauses techniques du cahier spécial des charges incombent à la DNF, la commune étant responsable du cahier des charges des forêts dont elle est propriétaire. Ce principe devrait être rappelé par la DNF aux députations permanentes afin qu'elles en informent les communes.

La responsabilité en matière de suivi des travaux forestiers est du ressort de la DNF. Cette responsabilité appartient au préposé forestier. Ce principe devrait être rappelé par la DNF aux députations permanentes afin qu'elles en informent les communes.

Cette proposition devra s'adapter à l'arrêté du gouvernement wallon concernant les matières soumises à tutelle.

#### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	-		non	non
Préalables		-	Accord extérieur	-	
Réforme en cours		-			
Impact sur la charge de travail		---			
Sentiment de la base	-		Remarque	-	

### Commentaires du comité d'accompagnement

Un changement au sujet des matières soumises à tutelle vient d'être introduit, il s'agit de vérifier si cette modification a des impacts concernant la DNF. Seules les tutelles concernant les arrêtés des subventions sont déterminées dans le Code forestier.

#### ♦ Création de réunion de concertation avec certaines communes (12)

### Synthèse de la proposition

Chaque année, deux réunions de concertation avec les communes devraient être systématiquement organisées pour les communes très « forestières » :

- réunion de préparation des devis et des subventions (fin du mois de septembre) : cette réunion vise à faire l'état, avec les autorités communales, des travaux à réaliser, de leurs coûts et des subventions possibles. Elle vise également à informer les communes sur les clauses techniques des travaux et ce, afin que celles-ci puissent préparer en conséquence le budget communal.
- réunion de suivi de l'exécution des travaux (fin mars - mi avril) : cette réunion vise à faire l'état d'avancement des travaux engagés, en concertation avec les communes, et à rappeler les échéanciers relatifs aux subventions.

Ces réunions devront rassembler : les responsables communaux, le chef de cantonnement et les préposés.

Cette proposition devra tenir compte des 2 circulaires émanant de la DNF qui fixent les relations entre les communes et l'administration. Ces circulaires donnent la primauté des relations au cantonnement.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				non	déplacements
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légal	statutaires
	-	X		non	non
Préalables	-		Accord extérieur	• communes qualifiées de "très forestière"	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	-		Remarque	-	

Projet pilote : évaluation avec certaines communes avant la mise en place plus généralisée





### **Commentaires du comité d'accompagnement**

Il est important d'étudier la portée d'une mesure de ce type dans les communes où le personnel communal n'est pas qualifié pour jouer le rôle qui lui revient.

Il existe deux circulaires fixant les relations entre les communes et l'administration. Ces circulaires indiquent la primauté du cantonnement dans les rapports avec les communes. Il serait opportun de rappeler ces deux circulaires, car leur existence n'est apparemment pas connue. L'avantage de ces circulaires était de mettre tous les préposés sur un pied d'égalité.

## **1.3. Outils**

### *1.3.1. Outil pour la filière travaux*

De manière générale, il est souhaitable que le lien entre les devis de travaux et les aménagements apparaisse plus clairement, et ce, notamment, dans les formulaires liés aux devis de travaux.

- ◆ Conception d'un formulaire unique relatif aux travaux dans les forêts communales (13)

#### **Présentation**

Le relevé des travaux se fait actuellement sur simple document manuscrit et, pour les travaux sylvicoles, identification cartographique sur le parcellaire. Il existe une importante demande pour la création d'un document standard qui faciliterait le travail des préposés et l'introduction des données au cantonnement.

#### **Synthèse de la proposition**

Cette proposition souligne la nécessité de disposer, pour chaque devis établi, d'un formulaire unique permettant de couvrir l'ensemble des étapes relatives aux travaux depuis le relevé jusqu'à la réception des travaux et la liquidation des paiements. Ce document unique devrait permettre de collationner l'ensemble des informations relatives à un chantier particulier : relevé des travaux, établissement des devis, suivi des travaux, états des liquidations de paiement, réception finale des travaux.

Outre les rubriques relatives à la procédure, il devrait également incorporer différentes informations utiles aux personnes chargées de remplir ces rubriques, telles, par exemple, les règles en matière de subvention. Les différentes rubriques devraient faire l'objet d'une codification alpha-numérique afin de faciliter l'usage de ce document unique par les agents germanophones.

Ce document devrait être sur support papier et sur support disquette. L'informatisation de ce document devra veiller à la récupération totale des données d'un agent à l'autre et ce afin d'éviter les doubles, voire triples encodages.



La conception de ce formulaire devrait se faire par la mise sur pied d'un groupe de travail réunissant des agents des services extérieurs, Monsieur Lambert de la Centrale, ainsi qu'un représentant du service informatique.

### Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					<ul style="list-style-type: none"><li>très faible si seulement création de la filière papier</li><li>budget éventuel pour l'informatisation de la procédure</li></ul>	faible
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légal	statutaires	
	X	-		non	non	
Préalables			aucun	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>Gouvernement Wallon</li><li>Ministre</li><li>Secrétariat Général</li><li>DGRNE</li><li>syndicats</li><li>associations professionnelles</li></ul>	
Réforme en cours			non			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base			attente	Remarque	-	

Groupe de travail : avec comme participant des agents des services extérieurs, Monsieur Lambert, des agents service informatique.

### Commentaires du comité d'accompagnement

Il est important de faire ressortir le lien entre les aménagements et les travaux dans ce document.



♦ Désignation d'une personne ressource "marché public" à la centrale (14)

**Présentation**

Les procédures liées aux marchés publics sont mal maîtrisées par les membres de la DNF. Nombreuses sont les difficultés pratiques rencontrées par les services extérieurs dans la compréhension des règles de marché et dans l'élaboration des cahiers des charges.

**Synthèse de la proposition**

En matière de marché public, les agents des services extérieurs devraient pouvoir s'appuyer sur la présence d'une personne ressource juriste ou très expérimentée dans ces procédures. Le mode d'interpellation devrait être clairement défini pour permettre à la personne ressource de répondre à la demande.

Cette proposition devrait envisager la désignation d'une personne-ressource en la matière au niveau de la DGRNE.

**Mise en œuvre**

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
			-	-	non	non
Préalables			aucun	Accord extérieur	-	
Réforme en cours			non			
Impact sur la charge de travail			---			
Sentiment de la base			attente	Remarque		
					-	

♦ Création d'un document pédagogique sur la circulaire des marchés publics (15)

**Synthèse de la proposition**

Dans le même esprit que la proposition précédente, il est important de mettre en œuvre une information pédagogique et pratique relative à la circulaire sur les marchés publics. Au delà de l'information déjà diffusée par les juristes de la DNF, le groupe souhaiterait que cette circulaire puisse être argumentée d'exemples facilitant sa compréhension et son application par les agents de la DNF.



## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	X	-			non	non
Préalables			aucun		Accord extérieur	
Réforme en cours			oui, mais pas assez approfondi			
Impact sur la charge de travail			---			
Sentiment de la base			attente		Remarque	
					-	

- ♦ Mise a disposition d'un modèle des clauses techniques communes à la DNF pour le cahier spécial des charges des travaux (16)

## Synthèse de la proposition

Le partage des responsabilités en matière d'établissement des cahiers des charges pour les travaux subventionnés doit être clarifié. Le principe est que seule la rédaction des clauses techniques du cahier spécial des charges incombent à la DNF, la commune étant responsable du cahier des charges des forêts dont elle est propriétaire. Par ailleurs la partie commune à l'ensemble des territoires wallons des clauses techniques du cahier spécial des charges devrait faire l'objet d'un document unique rédigé par la centrale.

## Mise en œuvre

Mise en œuvre			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
Temps				CT	oui, création du cahier , budget éventuel pour son informatisation
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	X	-		non	non
Préalables	aucun		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	---				
Sentiment de la base	attente		Remarque	-	

- ◆ Révision de la norme relative à l'affectation des ouvriers forestiers, étude de la possibilité d'obtenir des formules "stock travaux" (17)

### Synthèse de la proposition

La norme actuelle d'affectation des ouvriers forestiers aux cantonnements (1/500 Ha) devrait être revue afin de mieux tenir compte des spécificités régionales relatives à la charge réelle d'entretien des territoires. Avec le quota de 1 ouvrier par 500 Ha, sur les 175 ouvriers travaillant à la DNF, 63 ont déjà été prévus pour tenir compte des particularités locales (réserves naturelles, aménagements touristiques, pépinières,...). Mais il semble que le système demande réflexion. Si l'on désire une administration publique plus performante, on pourrait étudier la question de l'intérêt de formules du type « stocks travaux », telles que celle mise en œuvre au MET, tout en l'adaptant aux particularités de la DNF.

Cette proposition devra débiter par l'analyse critique de l'expérience qu'a le MET en la matière. Elle devra envisager d'autres pistes telles la problématique des points de ralliement dans la forêt et celle des plannings de travaux.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
MT				aucun	aucun, peut-être une répartition différente
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	X	-		non	non
Préalables	• consultation du MET pour étude de leur solution		Accord extérieur	• Ministre • Secrétariat Général • DGRNE • syndicats • associations professionnelles	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	-				
Sentiment de la base	-		Remarque	-	

♦ Création d'une base de données fournisseurs (18)

### Synthèse de la proposition

En matière de marché public, il s'avère également important d'élaborer une base de données relative aux fournisseurs de la DNF afin d'améliorer l'information des agents sur les fournisseurs auxquels ils peuvent avoir recours.

Cette proposition pourra s'appuyer sur les données du GECOM qui peuvent fournir à la DNF le nom et l'adresse de tous les fournisseurs auxquels cette dernière a fait appel.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				oui, matériel et application	oui, maintenance
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légal	statutaires
	-	-		non	non
Préalables	• rassemblement de l'information		Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>Ministre</li><li>Secrétariat Général</li><li>DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	---				
Sentiment de la base	attente		Remarque	-	

### 1.3.2. Outils pour les aménagements

♦ Localisation des plans d'aménagement sur un serveur dans chaque D.S.E. (19)

### Présentation

Cette proposition a pour objectif de faciliter l'accès des Directions des services extérieurs et des services centraux aux informations relatives aux plans d'aménagement.

Il s'agit de localiser les plans d'aménagement approuvés sur un serveur se situant dans chaque Direction pour donner un accès rapide à des informations pertinentes, réduire les délais de réponse, améliorer la cohérence entre les plans d'aménagement des différents cantonnements d'une même direction, améliorer le suivi des plans d'aménagement...



### Synthèse de la proposition

- localisation des plans d'aménagement sur un serveur se situant dans chaque Direction des services extérieurs;
- le directeur des services extérieurs doit disposer de l'information;
- les services centraux et le Centre de Recherche doivent pouvoir avoir accès à l'information;
- une réflexion doit être poursuivie pour la mise en place de clefs d'accès à la Direction des services extérieurs.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
LT				oui, important achat du serveur et conception d'une application	oui, maintenance
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	X	X		non	non
Préalables	<ul style="list-style-type: none"><li>• obtention du matériel</li><li>• réalisation d'aménagements</li></ul>		Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	---				
Sentiment de la base	attente		Remarque	-	

Groupe de travail : pour la définition de l'application destinée à recueillir les informations

#### 1.3.3. Outils pour les subventions aux particuliers

- ◆ Aide mémoire sur les subventions dans les forêts communales (20)

### Synthèse de la proposition

La réglementation relative aux subventions apparaît importante à rappeler tant aux autorités communales qu'aux préposés chargés du relevé des travaux et de l'information aux communes sur les subventions possibles. La rédaction d'un petit aide mémoire très pédagogique permettrait d'améliorer la connaissance de ces différentes parties en matière de subvention et d'alléger la charge d'information des cantonnements sur ce plan.

## Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				papier (ou support informatique) et temps de rédaction	-
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	-		non	non
Préalables		-	Accord extérieur	-	
Réforme en cours		-			
Impact sur la charge de travail		---			
Sentiment de la base		attente	Remarque		-

- ♦ Accès des Directions des services extérieurs à GECOM pour l'obtention d'informations concernant le paiement des subventions aux particuliers et pour le suivi des engagements (21)

### Synthèse de la proposition

Mettre au point une procédure pour que les services centraux informent les Directions des services extérieurs des paiements des subventions en étudiant par exemple la possibilité pour les D.S.E. d'accéder à GECOM.

Parallèlement à la révision de l'article 47 de l'Arrêté de délégation du Ministère de la Région Wallonne (cf. ci-dessus), il s'agit de mettre le GECOM à disposition des Directions des services extérieurs pour leur permettre de suivre les engagements.

Cette proposition doit tenir compte des projets de la Région Wallonne visant à modifier GECOM.



## Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					oui, matériel	oui, maintenance et formation
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
					-	-
Préalables	<ul style="list-style-type: none"><li>analyser plus en avant l'opportunité de modification dans un contexte de changement du GECOM</li></ul>			Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours	-					
Impact sur la charge de travail	---					
Sentiment de la base			attente	Remarque	-	

### Commentaires du comité d'accompagnement

Les modifications qui seront apportées à GECOM devront être analysées afin de voir si cette solution répond aux objectifs qu'elle poursuit.

#### 1.3.4. Outils transversaux

##### ♦ Mise en place d'une farde de transmis électronique (22)

### Synthèse de la proposition

Dans le même esprit que la conception d'un formulaire unique relatif aux travaux pour les forêts communales, il s'agit d'implanter sur l'Intranet un système de « farde de transmis » électronique permettant, à tout moment et à tout fonctionnaire concerné, de savoir où en est un dossier de subvention. Ce système peut être généralisable pour tout autre dossier.

## Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					oui, matériel et application	maintenance et formation
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires	
	X	-		oui	non	
Préalables			Intranet	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>Ministre</li><li>Secrétariat Général</li><li>DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base			-	Remarque	-	

- ♦ Révision de la procédure de demande d'avis en matière de Conservation de la Nature, travaux aux abords des cours d'eau, espaces verts, CWATUP (23)

### Synthèse de la demande

- révision des procédures de demandes d'avis en matière de Conservation de la Nature, de travaux aux abords des cours d'eau, d'urbanisme (CWATUP),...
- mettre en place une procédure simplifiée afin d'obtenir un avis concerté au niveau de la DNF et non différents avis émanant d'une même division;
- clarifier le message de la DNF vis-à-vis de l'extérieur;
- accélérer la procédure de remise d'avis;
- simplification de la procédure;
- remise d'un seul avis de synthèse.

## Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
MT				informatisation éventuelle du dossier	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	X	-		oui	non
Préalables	-		Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• DGRNE</li><li>• DGATLP</li></ul>	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	---				
Sentiment de la base	attente		Remarque	-	

### ♦ Mise en place d'un comité technique pour l'élaboration de circulaires (24)

#### Synthèse de la proposition

Chaque élaboration de circulaire au sein de la DNF sera soumise à un comité technique réunissant des représentants des Directions concernées des services centraux et des représentants désignés des directions des services extérieurs. Le comité technique devra compter des représentants de tous les niveaux de l'administration concerné par la circulaire.

Le rôle de ce comité technique est chargé :

- d'élaborer la circulaire en tenant compte des particularités territoriales;
- de veiller à l'applicabilité opérationnelle de la circulaire et à sa compréhension par l'ensemble des agents concernés;
- de déterminer le plan de diffusion de la circulaire (les modalités d'information et de formation à la circulaire des agents de la DNF);
- de participer, éventuellement, à l'information et la formation des agents concernés;
- enfin, d'évaluer, à un terme défini par le comité, l'application de la circulaire dans les différents services concernés.

Toute circulaire devra désormais reprendre la liste des membres du comité qui a participé à son élaboration et à ses modalités de diffusion.

Parallèlement à la révision de la procédure permettant la mise au point de nouvelles circulaires, il est nécessaire de mener une action de simplification et de réduction du nombre de circulaires existantes.



## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	prévoir le remboursement des frais de déplacement
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	-	-			non	non
Préalables	-		Accord extérieur	-		
Réforme en cours	mise en place pour certaines circulaires, mais pas de systématisation, pas de procédure d'évaluation et correction, pas de plan de formation et information.					
Impact sur la charge de travail	+++					
Sentiment de la base	attente		Remarque	veiller à l'intégration dans le projet Intranet.		

### ♦ Révision de circulaires incomprises (25)

#### Synthèse de la propositions

Des circulaires existantes devront être clarifiées, voire révisées, aux fins de les rendre plus compréhensibles par les agents de terrain et mieux adaptées aux réalités de terrain. Il s'agit notamment et de manière non exclusive :

- de la circulaire ministérielle relative au travail de week-end et à son application pratique au travail des agents des services extérieurs;
- de la circulaire définissant les droits et devoirs d'un officier de police judiciaire;
- de la circulaire relative aux opérations de nourrissage (une modification de la législation semble être un préalable).

Remarquons enfin qu'une circulaire explicative concernant les listes des prix de vente fait défaut.

## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	-	-			aucun sauf si modification (et non éclaircissement)de la circulaire relative au travail de week-end	non
Préalables	-		Accord extérieur			
Réforme en cours	Droits et devoirs du préposé					
Impact sur la charge de travail	-					
Sentiment de la base	attente		Remarque			

- ♦ Simplification des formulaires et documents et mise en place d'une structure ad hoc (26)

### Synthèse de la proposition

La proposition vise la définition par l'Inspecteur général d'une politique d'uniformisation des documents, formulaires et circulaires qui devra se traduire par une volonté claire et manifeste d'atteindre cet objectif et qui s'appuiera sur une campagne de sensibilisation interne (circulaires, affiches, ...).

Cette stratégie d'uniformisation devra sur les travaux réalisés par la conférence de consensus (liste des documents à ne pas conserver, liste des documents à regrouper, liste des documents à informatiser et/ ou à mettre sur un Intranet et liste des documents à uniformiser).

Pour mener à bien ce projet une structure doit être chargée de la révision et de l'adaptation des formulaires. Son rôle est de façonner une image uniforme et cohérente de la DNF tant en interne qu'en externe. Cela se fera au travers de :

- l'élaboration d'un système de codification uniforme des documents, formulaires;
- l'élaboration d'une charte graphique (logo, présentation);
- la mise au point de formulaires-types;
- l'évaluation des documents sur le plan de la forme (adéquation avec la charte graphique, clarté du document,...);
- la vérification de la cohérence, sur le fond entre la circulaire et les formulaires qui lui sont rattachés;



- l'attribution d'un numéro de codification au formulaire et l'enregistrement de ce formulaire dans une banque de données.

Le domaine d'action de cette cellule sera étendu à tous les documents susceptibles de véhiculer l'image de la DNF (papier à en-tête pour les lettres, circulaires, formulaires, autres documents...). Il ne s'agit pas de créer une nouvelle structure ou cellule mais plutôt de confier de nouvelles missions à la Direction des Affaires Générales (Cellule communication) qu'il conviendra de renforcer. Cette cellule sera composée d'une à deux personnes appartenant à la Direction des Affaires Générales (Cellule communication), chargées de mettre en place la politique d'uniformisation des documents, formulaires et circulaires. La cellule travaillera en coopération avec l'instance technique chargée de l'évaluation des circulaires et avec des représentants des services concernés par l'utilisation du formulaire (Directions des services extérieurs, Cantonnements, Brigades-Triages, Service de la pêche...). Les membres de la DNF qui ont déjà largement investi de leur temps dans l'évaluation des formulaires et ont mené un travail préparatoire tant sur les formulaires eux-mêmes que sur les flux d'informations, seront également associés, s'ils le souhaitent, au travail de révision. Enfin, la cellule sera le passage obligé des documents, formulaires et circulaires auxquels elle attribuera une numérotation et une présentation uniforme pour l'ensemble de la DNF.

Un classement préalable des formulaires sera opéré. On distinguera 4 catégories de formulaires :

- les formulaires officiels imprimés (exemple : les carnets de transport, les avertissements ...);
- les formulaires de la centrale (ce sont les formulaires qui accompagnent les circulaires);
- les formulaires propres aux différents services extérieurs (Service de la pêche, directions, cantonnements, ...) (exemple : les documents qui circulent au sein de la DNF, entre les différentes administrations qui la composent ou, à l'extérieur de la DNF, entre la DNF et les autres administrations ou les usagers de la DNF (particuliers, associations ....);
- les documents de travail (c'est-à-dire les documents propres à chacun des services, destinés à un usage interne).

Tous les documents qui circulent soit de manière interne, entre les différentes administrations de la DNF, soit à l'extérieur de la DNF, utiliseront la présentation « officielle » définie par la charte graphique. De même, on veillera à ce qu'il y ait une **traduction systématique** des formulaires **en allemand**. Les documents de travail à usage interne, ne seront, quant à eux, soumis à aucune règle.

Une fois la classification et la charte graphique élaborées, il faudra systématiser la nouvelle numérotation et la mise en page définie par la charte graphique aux circulaires et formulaires. De même, lors de l'émission d'une circulaire, les services centraux systématiseront l'émission de formulaires-types en annexe à la circulaire.



Concernant les documents antérieurs à la mise en place de la codification et de la charte graphique, il s'agira de procéder à la révision des formulaires. La révision des formulaires sera opérée par filière ou domaine d'activité et sera intégrée dans les réflexions sur l'informatisation de la DNF l'objectif étant de revoir les procédures et de réviser les documents, formulaires utilisés dans ces procédures.

La révision des formulaires s'appuiera sur le tri déjà réalisé par les participants aux groupes de travail et la CITA qui a recensé près de 400 formulaires. Certaines filières apparaissent prioritaires pour la révision. Il s'agit de la filière « travaux », de la filière « subventions » et de la filière « gestion du personnel » gérée par le cantonnement (chèques-repas, prestations, congés ...).

### Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					oui, coût du personnel	oui, coût du personnel
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	X	-			non	non
Préalables	-		Accord extérieur		-	
Réforme en cours	réforme entamée dans le cadre du projet Intranet					
Impact sur la charge de travail	-					
Sentiment de la base	attente		Remarque			

## ***Volet II : Orientation politique***

Le deuxième volet de ce plan d'organisation concerne la définition des objectifs de la DNF et la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation de ceux-ci.

Comme nous l'avons souligné dans l'introduction de ce plan, le management par objectif est un des éléments essentiels pour le fonctionnement d'une structure divisionnalisée comme l'est la DNF. En effet le management par objectif apparaît comme la pierre angulaire du bon fonctionnement de la DNF. Ce management devrait permettre à chaque niveau de la DNF d'avoir une conscience claire de la politique générale suivie par la DNF et de fixer de manière cohérente à cette politique générale les objectifs particuliers relatifs à sa zone de compétence.

Ainsi, concernant la définition des objectifs, l'administration devrait différencier ces objectifs en deux couches :

- les objectifs génériques garantissant l'uniformité de service de la DNF sur l'ensemble du territoire. Ces objectifs sont ceux sur lesquels les services centraux ont une responsabilité majeure d'identification et de définition. En effet, leur position centrale leur donne une vision plus intégrée et plus cohérente du fonctionnement d'ensemble et des besoins de la DNF. Une fois définis en termes non ambigus et mesurables, ces objectifs devront être communiqués à l'ensemble de l'administration. Ces objectifs devraient prioritairement concerner la politique générale de la DNF et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre, à savoir : les ressources humaines, la R&D et les moyens budgétaires ;
- les objectifs spécifiques liés aux particularités forestières d'une direction devraient être établis et définis sous la responsabilité des directions des services extérieurs et en collaboration avec les chefs de cantonnements, eu égard à leur bonne connaissance du terrain.

L'efficacité d'un management par objectif nécessite que se mette en place un outil performant de suivi et d'évaluation des objectifs fixés, capable d'informer la Direction sur les résultats obtenus et d'éclairer la DNF sur les éventuelles réorientations de ses objectifs qui pourraient s'avérer nécessaires. Un tel outil suppose la mise en place d'un système d'information orienté vers le reporting permettant à chaque niveau de la DNF de rendre compte de manière organisée et efficace des résultats obtenus eu égard aux objectifs annoncés. La définition d'un système de reporting doit nécessairement se faire sur base d'une analyse détaillée des systèmes actuels de collecte d'information sur l'activité de la DNF et, partant de cette analyse, doit concevoir un système opérant d'indicateurs et d'analyse de ceux-ci permettant à chaque niveau de la DNF de se situer par rapport à l'ensemble et aux instances dirigeantes de mieux coordonner les objectifs et les actions de chacun par rapport à la politique générale de la DNF.

Dans ce cadre, nous proposons la prise en compte des mesures suivantes





## 2.1. Définition d'objectifs

- ◆ Communication des axes fondamentaux de la politique générale de la DNF (27)

### Synthèse de la proposition

Il apparaît primordial de définir et/ou de communiquer au sein de la DNF, les axes fondamentaux de la politique interne (avec des objectifs quantifiés), laquelle doit intégrer, il s'entend, les contraintes institutionnelles régionales, nationales et internationales.

### Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
CT				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	-		non	non
Préalables	• définition des objectifs		Accord extérieur	-	
Réforme en cours	oui, mais pas suffisant.				
Impact sur la charge de travail	-				
Sentiment de la base	-		Remarque	-	

- ◆ Réflexion sur la politique d'engagement par rapport aux tâches à effectuer (28)

### Synthèse de la proposition

L'engagement de gradués dans les bureaux des cantonnement pose la question de la politique de recrutement menée par la DNF. Le cantonnement est saturé de travail administratif, dont une partie est constituée de tâches peu valorisantes qui doivent cependant être effectuées. Si la politique de la DNF est d'engager des spécialistes, comme les gradués, ces tâches risquent d'être attribuées aux rédacteurs. Ce choix aura comme effet la dévalorisation du métier de rédacteur si son champ d'action est réduit au travail administratif, alors que celui-ci possède également un certificat de capacité en sylviculture. En effet, exiger de cette personne cette compétence sans lui permettre de s'en servir est un risque de démotivation supplémentaire.

## Commentaires du comité d'accompagnement

La DNF a un parti pris, elle estime avoir besoin de personnel capable de gérer l'ensemble d'un dossier. L'emploi d'administratifs purs n'est pas intéressant dans les cantonnements.

### Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					oui	oui
Mise en place		groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
			-		-	non
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ministre</li><li>• Secrétariat Général</li><li>• DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base			attente et crainte	Remarque	-	

## 2.2. Recherche et développement

### ♦ Création d'un comité d'orientation de la recherche (29)

#### Présentation

En matière forestière, la recherche appliquée confiée par convention-cadre à l'UCL et aux Facultés universitaires des sciences agronomiques de Gembloux ainsi que la recherche appliquée menée par le Centre de Recherche devront faire l'objet d'une concertation au sein de la DNF et ce, afin de mieux intégrer les besoins de la DNF à l'offre de compétence du Centre de Recherche et des Universités.

En matière de conservation de la nature, un même type d'accord-cadre devrait également lier la DNF, le Centre de Recherche et les universités francophones assurant une formation en sciences naturelles. Ce type d'accord existe déjà pour les aspects halieutiques et son pendant en matière cynégétique devrait être mis à l'étude.

### **Synthèse de la proposition**

Pour assurer une coordination de la recherche , un comité d'orientation de la recherche appliquée sera formé au sein de la DNF, réunissant des représentants des Directions des services centraux, des Directions des services extérieurs et du Centre de Recherche.

Ce comité aura pour mission :

- d'analyser les besoins en recherche appliquée de la DNF et de définir, à 10 ans, un agenda de la recherche appliquée pour la DNF (conservation de la nature, sylviculture, génétique, etc.);
- d'orienter en conséquence les travaux de recherche en sylviculture actuellement menés dans le cadre de la convention-cadre UCL-Facultés de Gembloux;
- d'identifier les axes additionnels de recherche appliquée qui devraient être entamés en fonction de l'agenda ci-dessus ainsi que les compétences existantes au sein du Centre de Recherche et des centres universitaires sur chacun de ces axes (*ex. Conservation de la Nature*);
- de réfléchir à des modalités de collaboration entre le Centre de Recherche et la DNF et ce, afin de leur permettre de participer plus efficacement aux axes de recherche au même titre que les centres universitaires;
- de mettre en place des modalités de consultation souple et rapide des centres universitaires et du Centre de Recherche par les agents de la DNF;
- de veiller à la diffusion pédagogique des résultats de la recherche auprès des agents de la DNF.

## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	remboursement des frais de déplacement
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
					-	-
Préalables	-			Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• DGRNE</li><li>• CdR</li></ul>	
Réforme en cours	actuellement concertation entre la DNF, l'Inspecteur général du CdR et les Universités, mais pas d'intégration des directeurs du CdR  Programme à LT existant pour la matière forêt mais pas pour d'autres matières (pêche, cynégétique, CdN)					
Impact sur la charge de travail	+++					
Sentiment de la base			-	Remarque		
					-	

## 2.3. Ressources financières

- ♦ Modification du ratio de partage du budget (30)

### Synthèse de la proposition

La proposition souligne la nécessité de rééquilibrer les budgets de la DNF avec, comme orientation claire, de diminuer les crédits d'investissement et d'augmenter les crédits d'entretien. Ce point devrait faire l'objet d'un mémorandum remis au nouveau gouvernement wallon.

## Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					oui	oui
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	X éventuellement	-			oui	non
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parlement</li><li>• Gouvernement Wallon</li><li>• Ministre</li><li>• Secrétariat Général</li><li>• DGRNE</li></ul>	
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base			attente	Remarque	-	

## 2.4. Ressources humaines

- ♦ Révision de la formation des agents et mise en place d'une structure ad hoc (31)

### Synthèse de la proposition

La proposition veut mettre l'accent sur des formations :

- en Conservation de la Nature, mais pas uniquement;
- ciblées pour certaines matières (donner des formations dans des domaines particuliers aux seuls préposés concernés (par exemple, formation sur les pelouses calcaires au personnel ayant cette matière en charge et non à l'ensemble de la DNF);
- générales pour les compétences de base du préposé et de l'ingénieur.

De même il s'agit de demander au Centre de Recherche de mettre à disposition une liste de personnes de référence en fonction des matières traitées. On peut aussi envisager de mettre en place une liste de personnes ressources sur le terrain (cf. proposition ci-dessus).

Sur base de la convention-cadre conclue entre la DNF, l'UCL et les Facultés de Gembloux et des moyens en formation technique alloués à la DNF, un comité de la formation sera créé à la DNF afin d'élaborer annuellement, dans une perspective de moyen terme, un plan de formation technique des agents.



Ce comité, formé de représentants des Directions des services centraux, des Directions des services extérieurs, des Directions du Centre de Recherche et de représentants de la Direction de la formation dépendant du Secrétariat Général, aura pour mission :

- d'analyser annuellement les besoins en formation technique des agents et d'établir une liste de priorités à court et moyen terme;
- d'analyser, pour chacune des priorités retenues, les modalités optimales de la formation et dresser la liste des personnes-ressources pouvant assurer ces formations;
- d'estimer, sur base de ces analyses, le budget nécessaire et de le présenter à l'Inspecteur général pour approbation;
- de procéder annuellement à l'évaluation des actions de formation entreprises et de transmettre un rapport d'évaluation à l'Inspecteur général.

Cette proposition doit tenir compte du projet pilote relatif à la formation des agents de niveau 2 mis en place à la DNF par le Ministre des Affaires Intérieures.

## Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					aucun pour la création du groupe (mais important pour la mise en place du programme décidé par le groupe)	remboursement des frais de déplacement
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires	
	X	-		oui	oui	
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Secrétariat Général</li><li>• Direction de la formation du Secrétariat Général</li><li>• DGRNE</li><li>• CdR</li></ul>	
Réforme en cours	essais d'implantation de formations en CdN mais pas de vision globale du problème de la formation avec intervention de tous les acteurs					
Impact sur la charge de travail	+++					
Sentiment de la base	attente, formations actuelles insuffisamment adaptées au profil du personnel et aux missions à accomplir			Remarque	-	

### ♦ Proposition de modification du programme de formation des écoles (32)

#### Synthèse de la proposition

Il s'agit de faire des propositions aux écoles concernées de modifications du programme de formation des préposés afin d'y intégrer de façon plus importante des matières comme la conservation de la nature.



## Mise en œuvre

Temps			LT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	-	-			?	non
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>Ministère de l'éducation</li><li>Ecoles</li><li>...</li></ul>	
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base				Remarque -		

- ♦ Réflexion sur la nécessité d'une formation particulière en organisation du travail (33)

### Synthèse de la proposition

La proposition vise à réfléchir à la nécessité d'une formation des chefs de cantonnements en terme d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines. Une formation très ciblée des chefs de cantonnement dans les matières d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines apparaît primordiale. Cette formation doit être plus adaptée aux problèmes spécifiques rencontrés par les chefs de cantonnement que les formations qu'offre actuellement la Région Wallonne. Chaque agent reçoit chaque année le programme de formation de la Région wallonne. Dans ce programme, figurent, notamment, les formations suivantes : apprentissage des langues, informatique, formation en gestion de conflit, formation en gestion par objectif, formation à la conduite de réunion (organisés s'il y a une demande se 10 agents). Cependant il apparaît que cette offre ne rencontre pas les souhaits des agents. La question doit être approfondie.



## Mise en œuvre

Temps			CT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
	-	-			non	non
Préalables			-	Accord extérieur		
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			-			
Sentiment de la base			attente	Remarque		
					-	

## 2.2. Système d'information

### ♦ Analyse critique des questionnaires de récolte d'information actuels (34)

Cette proposition vise la mise en oeuvre de différentes étapes pour l'obtention de critères d'évaluation. Il s'agit :

- d'une analyse critique préalable des divers questionnaires actuellement administrés au sein de la DNF de manière à juger de l'utilité réelle des renseignements collectés, de l'usage qui en est fait, de leur portée...;
- de l'établissement d'un document général reprenant, avec une chronologie précise, les informations à transmettre par domaine et par thème;
- de la mise à disposition des agents d'un système d'encodage direct des informations et autres statistiques et ce, au sein de bases de données conçues à cet effet;
- de l'homogénéisation des données recueillies et surtout de l'interprétation des requêtes; à cette fin, il est utile de prévoir un processus de pré-enquête et l'insertion, au sein des questionnaires, de notes explicatives;
- de la mise en place indispensable d'un réseau informatique ininterrompu de manière à assurer un transfert rapide et efficace des informations. Il s'agira cependant d'assurer le maintien du support papier;
- de la consultation possible, pour les agents de la DNF des données statistiques consolidées et traitées (via Intranet) et d'autres bases de données (via Internet).

## Mise en œuvre

Temps			Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
MT				non	non
Mise en place	groupe de travail	projet pilote	Contraintes	légales	statutaires
	-	-		oui (vérifier les obligations d'informations)	non
Préalables	-		Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>DGRNE</li><li>DNF</li></ul>	
Réforme en cours	-				
Impact sur la charge de travail	+++				
Sentiment de la base	attente		Remarque	-	

### ♦ Mise au point d'un compte rendu périodique (35)

#### Synthèse de la proposition

Sans alourdir le travail des différents niveaux de la DNF, il est souhaitable d'établir, sur base des relevés statistiques, un compte rendu périodique de gestion à usage interne reprenant: les actions menées et réalisations opérées, les principaux résultats obtenus, le degré relatif de concordance avec les objectifs; ce compte rendu dressera également les orientations majeures pour les périodes futures. La coordination de la procédure générale devra être assurée par une cellule de la Centrale.

Cette proposition doit être envisagée dans un cadre plus large que celui du cantonnement. L'établissement d'un relevé périodique est indispensable, mais doit être envisagé de façon automatisée, via le remplissage automatique d'un tableau au départ des relevés d'informations effectués sur l'année par exemple. Il s'agit de mettre en place un formulaire unique rempli de mois en mois accompagné d'un logiciel permettant de "dispatcher" l'information vers la centrale. Il faut également mettre en place les procédures de descente de l'information au niveau des agents de terrain, particulièrement ceux n'ayant pas facilement accès aux données informatisées. Il s'agit d'opérer un renversement progressif pour amener progressivement à un compte rendu ayant pour finalités les objectifs définis au départ. Cette question ne se pose pas uniquement au niveau du cantonnement, mais à tous les niveaux de la DNF. Les informations ascendantes et descendantes doivent être définies, expliquées et un échéancier de mise en oeuvre doit être fixé.

## Mise en œuvre

Temps			MT	Impact budgétaire	investissement	fonctionnement
					important (si mise en place d'un système informatisé de récolte des données)	oui
Mise en place	groupe de travail	projet pilote		Contraintes	légales	statutaires
					X	-
Préalables			-	Accord extérieur	<ul style="list-style-type: none"><li>DGRNE</li><li>DNF</li></ul>	
Réforme en cours			-			
Impact sur la charge de travail			+++			
Sentiment de la base			attente	Remarque		
				-		

Groupe de travail : structure du rapport